

私立大学の経営戦略：ポジショニングと資源配置の観点から

著者	古田 龍助
雑誌名	熊本学園商学論集
巻	18
号	1
ページ	85-104
発行年	2014-01-31
URL	http://id.nii.ac.jp/1113/00000293/

〈研究ノート〉

私立大学の経営戦略 ～ポジショニングと資源配置の観点から～

古 田 龍 助

はじめに

かつて私は、「私立大学の差別化戦略とその効果」というテーマで実証的な研究をしたことがある¹。その当時の私は、本学に赴任したてで国際交流委員をやっており、外国語学部を持たない大学がいかに国際交流を盛んに行ったとしても、大した成果を上げられないのではないか、という素朴な問題意識を抱いていた。経営戦略論的に言えば、本格的な経営資源の投入を伴わない教育努力には大した効果がない、と考えたのである。そこで、語学系学部が伴わない国際交流プログラムは、偏差値に有意な影響はないという仮説を立て、科研費を得て全国の私立大学をサンプルとした検証を行った。するとやはり、海外提携校の数も単位取得留学者比率も、外国語学部を持つグループでのみ、偏差値に対して有意なプラス効果が確認された²。

あれから 25 年が経ち、本学にはすでに 1994 年に新設された外国語学部がある。いまや 1 年間の海外留学に出る学生数は、2011 年度で 23 名にもなり、量的にはかつて私が思い描いていた国際交流の姿が実現した。本学としては、外国語学部の偏差値は最も高いから、かつての検証結果どおりなのかも知れない。だが、国際教養大学のように全学生に 1 年間の海外留学を義務づける大学が登場してくると、全学のごく一部の学生が海外留学する程度で「私立大学の差別化戦略」を語ることは、まったく出来なくなってしまう。

そこで本稿で私は、理事として大学経営に実際に携わった経験を踏まえて、25 年ぶりに改めて私立大学の経営戦略を考察したいと思う³。その 25 年前の 1990 年は奇しくも、日本の

1 古田 龍助稿「私立大学差別化戦略とその効果」日本経営学会『経営学論集』第 60 巻 1990 年 pp.257-263

2 もう 1 つの差別化として、情報機器への投資率についても、理工系学部を持つグループと文系グループに分けて偏差値への効果を測定したが、やはり理工系グループでのみ、偏差値への有意なプラス効果が確認された。

3 本稿でもまた、考察の対象を私立大学に限定したい。なぜならば国公立大学は、旧帝大クラスになると、収入に占める学費の割合がわずかに 10%程度であり、10%しか補助金がない私立大学とはまるで別の生き物だからである。あるいは、同じ大学業界でありながら私立と国公立ではビジネスモデルがまるで違うと言ってもよい。

18歳人口が戦後2番目のピークである206万人に達した2年前であった。18歳人口が128万人にまで激減した2013年から見れば、そもそも経営戦略などを問題にする必要がないほどに、大学の運営は楽であった。イメージ的に言えば、波が穏やかな海に大小様々の自然発生的な、総じて言えば締りのない円形の船が悠々と浮かぶ風景だろうか。水中には船上に飛び込んでくるくらいに大量の魚が泳いでおり、すぐ近くで網を投げていれば、労せず大量の魚が収穫できた時期であった。

だが、1992年を境に18歳人口は急降下を始め、どの業界でも衰退期には起きるように、私立大学は淘汰の荒波に晒されることになった。もはや円形の船型では、減少しながら動きまわる魚に追いつけず、何とこの期に及んで機敏に動ける新型漁船が数多く現れた。この異変にいち早く気づいた旧型船の乗員から、自船の規模に相応しい魚種と漁場を定めそこで機敏に動き回れるように、船体を徐々に流線型に改造する動きが出始める。

この作業が戦略構築であるが、日本で最も早く1991年に着手したのが、教育改革のパイオニアとして有名な金沢工業大学であった。上記のように1991年は、日本の私立大学は何の経営努力も必要とせず集客できた最盛期である。同時に、この年の出生数を知れば18年後の2009年には、206万人から122万人まで大学市場が大きく縮小すると誰にでもわかる⁴。だが、この事実強く反応して大きな危機感を抱き果敢に動くのは、有能なオーナー理事長でないと無理だったのだろう。ちなみに2012年の出生数は、厚生労働省の推計によれば、統計が残る1899年以降で最少の103万人である。つまり18年後の2030年には、2013年の123万人より20万人も大学市場が縮小することになるが⁵、全国の私立大学トップたちは、この事実をどこまで深刻に受け止めているのだろうか。

さて本稿の目的であるが、通常は教育改革の先進例としてよく紹介される金沢工業大学はいくつかの事例を、経営戦略論の視点から眺め直すことである。「教育改革」という言葉は大学関係者の口から頻繁に発せられるが、大抵の場合は、学部・学科の再編やカリキュラムの変更くらいまでを意味していると私には感じられる。そこで本稿では、私が25年前に疑問視した本格的な経営資源の投入を伴わない国際交流の効果と同様に、教職員の質量転換や積極的なICT投資など本格的な資源配置を伴う教育改革でない限りは、経営戦略として威力を

4 実際には、2009年の18歳人口は121万人だったから、1万人は18歳までに死亡したことになる。

5 この20万人減のインパクトがどれほどのものかをイメージするために、文科省と旺文社教育情報センターが2012年に公表した資料を参考にと、2011年度の全国の大学入学者数は61万3千人で、うち私立大学分は48万2千人である。すると20万人の市場縮小は、大学進学率を50%とすれば、この48万の入学者数から10万人が消失するほどのインパクトだとわかる。優れた教育サービスを提供できない中小規模の私立大学が100校くらいは倒産しそうだ。

発揮することが出来ないと主張したい⁶。実効性のある教育改革努力を選択されたポジショニングに向けての本格的な資源再配置と同一視することで、自校で行われている「教育改革」の本気度や、あるいはそもそも自校で本格的な教育改革は可能かどうかを自己評価できるようになるだろう。

1 私立大学の経営戦略を俯瞰するためのフレームワーク

1.1 経営戦略の類型

古田・陳（2010）で私は、図 1.1 のような経営戦略の類型を提示した。大学業界についても、基本的にはこの類型が当てはまると思われる。金沢工業大学や国際教養大学などの先進事例はまさに右上の象限に位置している。文科省としては、中教審の答申などを通じて先進事例を業界標準にしようと手を尽くしているが、ほとんどの私立大学は旧態依然とした教育観や教育方法、すなわち「業界常識」から抜け出すことは容易ではないだろう⁷。

図 1.1 経営戦略の類型

高い 顧客 ニーズ の 理 解	業界常識に染まった 平凡な経営戦略	業界常識に囚われない 優れた経営戦略
	業界常識すらない 戦略なき経営	顧客ニーズを見誤った 間違った経営戦略
低い		顧客ニーズ充足の工夫と投資
		高い

さきほどの船型の比喻を使うと、右上の象限には、選択された目的地に着実に向かうスリムな流線型の船団がいる。左上の象限には、流線型ではあるがあまり機敏には動けない船団がいる。選択された目的地に到着できるだけの船型は整えたが、時代遅れの操船法から抜け切れない乗員が多いために、潜在能力が発揮できない状態である。その下には、方向感もな

6 ただし今回は、本文の主張を客観的なデータで実証する作業までは行われず、理事という貴重な経験ができた経営戦略研究者が、これまで行ったデータ分析や他大学訪問で得た情報をもとに、この主張を可能な限り客観的に裏付けるに留める。

7 例えば、旧来の教育観では教員が特定の時間帯に教室で知識を伝授するのが常識であったが、ICTが高度に発達した現代社会では、時間も場所も限定せずに、教員だけではなく同級生同士や先輩が後輩を教える発想を持つ必要がある。教育内容も、既存の知識ではなく知識そのものを自分で創り出せるツールや方法論を教える方向に切り替えるべきだ。

く同じ場所をくるくる回っているだけの円形の船団がおり、その右には、無知ゆえに航行に不利な海域に果敢に向かおうとする円形の船がいる⁸。どの業界でも衰退期にまず淘汰されるのは、下の2つの象限に属する船団である。

1.2 経営不在から経営戦略の実現へ

1990年代初期までは日本のほとんど大学が「戦略なき経営」どころか「経営不在」の状態だったのではないかと推察されるが、ではその状態からどのように大学業界は動いたのだろうか。経営戦略の2つの構成要素、**ポジショニング**と**経営資源配置**を使って説明したい。

戦略ポジショニングとは要するに、業界内での自社の立ち位置（競争の場）をより有利に形成することである。顧客の争奪戦で、現状では勝てそうにない競争相手に闘いを挑んでも、経営資源を浪費するだけだから、まずは勝てる闘いに経営資源を集中配置し、勝って経営資源を蓄積する。増えた経営資源は、いずれ上位の競争相手から顧客を奪えるように、将来の競争力を構築するために投資される。このように、自社の競争力を維持し続けられるように、破滅的な競争は避けながらも、自社の立ち位置をつねにより**厳しい競争**に向かって変化させてゆくことを、戦略ポジショニングと言う。厳しく努力しなくても生存できる市場があれば良いが、人口が減少する日本のような社会では、よほど不公平な規制で守られていない限り、それはあり得ない。また同じポジショニングでも、自社が意識的かつ能動的に実施していれば戦略的だが、競合に押されて変化を余儀なくされている場合は、自然発生的である。いずれにしても、大学業界のポジショニングは以下の3つの軸で想定されるのが一般的だろう。

- 学部学科構成
- 地理的な募集範囲
- ターゲットとなる学力グループ

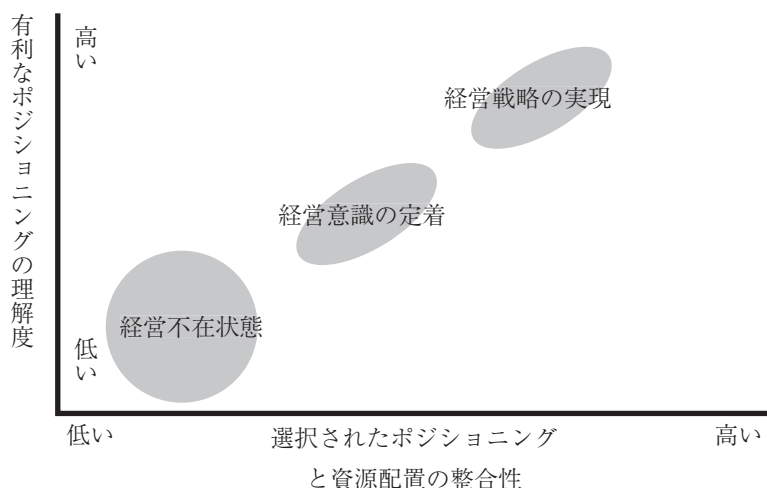
どの大学も、これら3つの軸で自校のターゲット顧客を想定しているはずだが、それでも志願者が減り続けている場合は、まずポジショニングが間違っていないかどうかを疑う必要がある。学部学科の人気度は数年のスパンで変動するのに、目先の目新しさを狙って学部学科の改編をやっていないか。遠隔地から数名は受験し入学しているからと、漫然と広報・

8 文科省の大学院重視政策を真に受けて、地方私大が大学院拡充に大きな資源投入をする場合がその典型例だろう。収入の9割が国庫補助の旧帝大クラスならば世界水準の研究型大学を目指すべきだが、地方私大が同じポジショニングに憧れを抱くようでは、まさに自殺行為である。

入試予算を拡散させていないか。そして最も深刻なのが、入学生を奪い合う競争相手を誤認することである。ポジショニングを戦略的に実施しておらず、大学市場の縮小とともに競争力が低下していることに気が付かない大学が、競争相手を誤認して間違った経営資源を配置してしまうと、勝てるはずはない⁹。

経営戦略論の世界ではいまだに、M. ポーターに端を発する戦略ポジショニング学派と、J. バーニーらを中心とする資源ベース学派とを分けて議論することが行われている¹⁰。だが、こんな違いを問題にするのは、経営実務の経験がない学者だからだろう。経営戦略論の研究者が実際に経営に携わってみると、よほど実務能力がない限りは、経営戦略の構築においてどちらも車の両輪として必要だとわかるはずだ。そもそも、どんな経営資源が必要でどのように調達して組み合わせるかは、業界内での自社のポジショニングを明確にしなければ、効果的に行うことができない。逆に、望ましいポジショニングを設定しようとしても、それを実現するのに必要な経営資源の配置が伴わなければ、机上の空論でしかない。問題は、どちらの要素の方が組織の競争力を主導するかではなく、**どちらの要素も意図的に使って自社の競争力を構築できたかどうかである**。言い換えれば、2つの戦略要素を組み合わせる競争力を構築しようとする、強い戦略的な意図が存在したかどうかである。

図 1.2 経営不在から経営戦略の実現へ



9 実際の競争を知るためには、模擬試験業者のデータが欠かせない。模試では複数の志望校が書かれるので、自校がどの大学のどの学部と比較されているのかがわかる。人気の落ちた大学の場合は、もはや他大学ではなく、専門学校との比較対象にまで墮しているかもしれない。くれぐれも、独断的かつ楽観的にポジショニングを想定しないようにしなければならない。

10 岡田 正太稿「ポーター VS. バーニー論争の構図」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』2001年5月

どの業界でも、規制緩和が行われるとたちまち競争圧力が高まって、所属するプレーヤーは、ポジショニングの見直しと経営資源の再配置を迫られることになる。大学業界では、1991年の設置基準の大綱化が自由化への第一歩であり、その後、「事前規制」から「事後チェック」へ」という大幅な規制改革が、2004年から施行された。図1.2は、大学業界における規制緩和後の動きをポジショニングと資源配置の概念を使って表現したものである。

図1.1と対比させると、トップダウンが効きにくい大学業界の特殊性を考えると、「経営意識の定着」にまで達した私立大学には「業界常識に染まった平凡な経営戦略」が備わったと見ることにしたい。日本の大学業界は英語の参入障壁で国際競争の波から防御されており、競争が激化したとは言え、いまだ楠木(2010)が言うハワイのように住みやすい「5つ星業界」であるから、経営意識が定着するだけでも勝ち組として、これからも生き延びることができるだろう¹¹。

2.2 まず経営不在から経営意識の定着へ

ある私立大学に経営意識が定着しているかどうかは、同規模・同系列の私立大学のウェブサイトから決算書をダウンロードして比較分析すれば良い。人件費をはじめとして宣伝広告費・印刷費・水光熱費など収入に占める支出項目を比率で比較してみると、すべての支出項目で平均以下を達成している大学には、経営意識がしっかりと定着しているとすぐにわかる。逆にすべての支出項目が平均以上であれば、その大学には経営意識など育っていないことになる。大学によっては、ある支出項目は突出しているがそれ以外は低水準というパターンもある。この場合は、その大学のポジショニングと整合した凹凸であれば、経営トップに戦略意識が備わっていると言えるだろう。

支出項目のうち最大の比率を占めるのが40～70%の人件費だから、これがいかに低めにコントロールされているかどうかを知るだけでも、経営意識の定着度はすぐにわかる。私がこれまで自分で確認して驚かされたのが、関関同立の人件費比率である。専任教職員の年収は非常に高いにもかかわらず、40%台なのである。ところが、週刊ダイヤモンドが2012年9月27日号で発表した全国560校の大学ランキングによれば¹²、教員1人当りの学生数は同志

11 楠木 建著『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社(2010)92頁

12 このダイヤモンド誌の大学ランキングだが、国公私立をごちゃ混ぜにし、しかも極端に教員数が多くなる医学部がある私立大学も平気で混ぜているから、まるで違う生き物を同列に比較しようとしているようなものだ。このランキングでは、教員1人当たりの学生数に大きなウエイトがあるから、40名前後の私立大学は非常に不利な評価となっており、偏差値のランキングとはかけ離れた結果となっている。この雑誌社の担当者は、驚くほど私大経営を理解していないことがよくわかる。

社大学が 38.7 名で関西大学が 36.3 名と、公表値としては私立大学の標準的な水準である¹³。

ちなみに、金沢工業大学の 2011 年度決算書を見ると、人件費比率は 40.2%と最低水準にまで抑えられている。にもかかわらず、上記のランキングでは教員 1 人当りの学生数が 23.3 名となっている。種明かしをすれば、私が実際に同大学で聞いたところによれば、国立大学を定年退官した教授を、専任としてカウントされる特任教授として大量に採用している。60 代が 111 名で全教員の 33%と最大の割合だが、退官組の給与水準は当然ながらかなり安いだろう。

2.3 私立大学経営の鉄則

実は私立大学の経営では、人件費の指標の他にもいくつかの「鉄則」と言うべき決まり事がある。これも「業界常識」ということにはなるが、私立大学の現行のビジネスモデルを前提にすれば、敢えて忠実に順守すべき業界常識である。(1) 学生定員と予算規模、(2) 推薦入学比率、(3) 学科の学生定員と採算性、(4) 学部のコスト構造に見合った学費の設定、などである。これらの鉄則をしっかりと順守することで、私立大学は健全な経営を維持することができる。健全経営が維持できない限りは、その先の戦略構築には進めない。

私大経営の鉄則で最重要な要点は、入学定員の 95%くらいで予算編成することである¹⁴。つまり、定員ぎりぎりの入学者と途中で 5%くらいは退学することを想定して、保守的に予算を組むのである。そうすれば、定員を超えてまで学力不足の学生を無理に入学させる必要はなくなる。結果、その大学の評価は上がり、逆に学力を犠牲にしなくても、定員の 1.1～1.2 倍くらいは楽に入学者を確保できる連係が、私立大学のビジネスモデルで最重要な要諦である。定員を超える入学者の学費分が先行投資に充てる財源となって、私立大学の経営は好循環を続けることができる。

逆に、定員を超える入学者を前提として膨張予算を組むような私立大学は、定員割れの危険性が高まると、狼狽えてすぐに推薦入試で入学者を確保しようと動くが、そうするとここからブランド価値の崩壊が始まる。理由は簡単で、受験勉強をほとんどしない学生が多数派になると、中退学者が増えるだけでなく、ちゃんと受験勉強して入学した学生のやる気も削ぐからである。この実態が卒業生を通じて高校側に伝わると、その大学の志願者は加速度

13 関関同立のうちのある大学で私が取材したところによれば、専任教員 1 人当りの学生数は、実際には大学基準協会が許容するぎりぎりの 60 名を文系学部では維持しているとのことだった。理工系学部は当然ながら教員数が多くなるから、全学で平均すれば 40 名前後の数字になる。

14 船戸 高樹稿「深刻化する退学者問題 全学的な取組みが求められる ―上―」アルカディア学報 No.288 私学高等教育研究所 2007 年

的に減少する。推薦比率を50%以上には決して高めないこと、できれば30%くらいで維持することが、保守的な予算編成と表裏一体を成すもう1つの鉄則である。

私立医学部が典型的だが、学部性格によって必要な経費は大きく異なる。にもかかわらず、文系主体の私立大学では高コストの学部にも一律の学費を適用する傾向があるが、よほどの理由がない限りは、赤字学部・学科・研究科を抱え込むことは避けなければならない。志願者が減少して屋台骨の高収益学部が揺らいでくると、赤字部門の負担が経営破綻に直結する。私立大学経営の鉄則を理解してさえいれば、将来の18歳人口減を勘案して、このような悲劇は避けることができる。

学科には教員数の設置基準があり、私大文系で学科の採算を合わせるには、150名の定員が常識である。あるいは、教員1人当たり35～40名の学生数が、私大文系では標準的な採算ラインである¹⁵。100名以下の定員でも、学科となれば同じ設置基準が適用されるから、100名以下のミニ学科が多いと過剰な数の教員を抱え込み、人件費比率を危険水準にまで押し上げかねない。大手私大の中には600名もの学部定員でも1学科とし、多数の専攻を設けているところもある。設置基準上の教員数を最小限に抑えておけば、あとは教育上の必要性に応じて柔軟に専任教員数を調整することができるのである。専任職員数には設置基準がないので、各大学はそれぞれの方針で職員数を決めているが、私が知る限りでは、50～55名に1人の割合で専任職員数を定めている私立大学が多い。

2 規制緩和以前のポジショニングと危機意識

政府の政策変更からどんなシグナルを読み取るかは、最高経営責任者の能力次第ということになるが、その危機意識を納得できる形で組織全体が共有できるかどうかは、その組織が歴史的に持ち得た当初のポジショニングに大きく依存すると考えられる。規制緩和前は、経営戦略が意識されることはないから、単に自然発生的なポジショニングである。私がこの関連性を強く意識したのは、2011年7月末に金沢工業大学を初めて訪問し、産学連携機構事務局長の村井 好博・常任理事と長時間にわたり面談してからであった。

この大学の非常に有名な教育改革は、1991年9月に最初に米国大学視察が行われたことに

15 「大学における大学生・教員数比率の国際比較」というネット上で公表されている報告書によれば、この35～40名という数字は、国際的にはとんでもないマスプロ教育を意味している。米国の名門私学であるハーバード大やイエール大だと5名以下になるが、日本の私立大学の学費は国際的には安すぎ、教職員人件費は高すぎるから、文系学部では35～40名でないと採算が合わないのである。すると学生の面倒見が疎かになるが、ICTを駆使すればマンパワーの不足はかなりの程度まで解消されるはずだ。日本の私立大学は、海外勢以上に真剣にICT基盤の整備に注力しなければ、教育力のギャップを埋めることができない。

端を発している。1992 年から 6 年にかけて、教育改革検討委員会が設置され、延べ 100 回を超える委員会が開催された¹⁶。その間に、延べ 170 名の教職員が米国の大学を視察している。1 人当り経費を 30 万円としても 5100 万円もの出費だから、オーナー経営でなければとても断行できない。それだけ、当時の黒田 壽二・理事長（現学園長・総長）が本気で危機意識を抱き、危機打開のために教育改革を強力に推進しようとしていたことになる¹⁷。

私が村井理事から聞いたのは、「大学市場においてわずか 10%の私大理工学セグメントで生き残る」当時の戦略的決意だったが、実は本学の岩野理事長も学長時代に、黒田総長に「文系学科を併設した総合大学はお考えになることはないですか」と尋ねて、即座に否という返事をもらっている¹⁸¹⁹。わずか 10%の生存可能セグメントに加えて、人口が 50 万人にも満たない裏日本側の地方都市に立地しているから、規制緩和の波をもろにかぶると、まず 7000 名もの学生は確保できないと全学で直ちに感じられただろう。生き残るには全国から学生を集めるしかなく、そのためには全国的に注目される教育改革を断行するしかなかった。

全国的に目立つための英断は、すでに先立って行われていた。1982 年に、総工費 70 億円もの巨費を投入して建設されたライブラリーセンターである。11 階建だが、低層の建物しかない金沢市郊外では、その高さがひときわ偉容を放っている。建設資金はほとんど借金であり、黒田総長は「あととお願いね」と教職員たちに言い放ったと、村井理事が語ってくれた。いくらオーナー経営のトップとは言え、よくもここまで大胆な賭けに出られたものだと感心させられる。これら一連の経過を総合的に勘案すると、1991 年の大綱化を自由競争の到来と明確に理解した最高経営責任者が、絶対的に不利な戦略ポジショニングと多額の借金を、戦略構築の全学的な推進力として利用したと言えるだろう。

3 規制緩和後の戦略ポジショニングと経営資源の配置

本稿の冒頭で私は、ポジショニングの選択と経営資源の適切な配置が経営戦略の両輪を成すと述べたが、現実的に考えてどちらが先行すべきかと言えば、ポジショニングの選択が先でなければ、経営資源の見直しと再配置はできない。本節では、私がこれまで訪問した大学

16 金沢工大のウェブサイトに掲載されている、「教育改革と職員の資質向上（教育付加価値日本一をめざして）」というタイトルの資料による。

17 関係者の談話によれば、教育・業務改革の発案者は事務局長の福田 謙之氏とのことである。だが、発案者は誰であっても、経営上の決断を下す最終責任者は理事長だから、黒田氏の功績は大きい。

18 学校基本調査の 2011 年度速報によれば、国公立大学の総定員のうち、理工系が占める割合は 37.2%で最大セグメントだが、私立大学の理工系は 14.5%と大きくはないから、このセグメントは確かに国公立優位である。このため、国公立の総定員に占める私立理工系の割合は 11.3%となり、村井理事が口にした数字に近い。

19 岩野 茂道著『キャンパスは緑なり』文真堂 1996 年 106 頁

のうち、戦略ポジショニングが特徴的だと感じた3つの大学を事例として取り上げることにする。

3.1 金沢工業大学の事例

既述のように同大学は、規制緩和後の戦略ポジショニングとして、10%程度の私大理工セグメントに留まり、全国区で学生募集をすると決意した。それから、1991年に大々的な米国大学視察が開始され、延べ100回を超えて開催された教育改革委員会の答申にもとづいて、全学挙げての組織的な基礎教育とプロジェクト教育を基軸とした教育改革が実行された。ここでは、その教育改革の詳細については既存文献に譲ることにし、教育改革のエッセンスとそれを遂行するための経営資源の本格投入について、私が情報収集して理解した内容を述べることにする。

同大学の教育改革は、米国式の大学教育を範として構想された。私自身もかつて博士課程の学生として経験したのでよくわかるが、博士課程ですらどの科目を受講しても毎回必ず宿題が出され、小テスト+中間・期末試験に加えて、単独またはグループでの実践的なプロジェクト課題がある。宿題がないと、学生の方から要求がでるくらいだ。ここまで盛りだくさんの試練があれば、毎回の授業の前にシラバスに記載された通りに予習するのは、すぐに習慣になってしまう。学期中は宿題と予習とプロジェクトでとにかく忙しく、金曜日の夜だけが息抜きという生活であった。だが、期末試験に合格してみると、確実に自分が成長していると実感できた。日本で通った大学ではまったく経験できなかった手応えであった。

この確かな成長実感を自校の入学生に体験させようとしているのが、金沢工業大学だと私は理解している。偏差値40台で入学する若者にそんなことが可能なのかと思ってしまうが、同大学の公表によれば、卒業生の40%が上場企業に就職しているから、人間は教育次第で驚くべき変化を遂げるものである。

この米国式教育を支える経営資源については、まずは教育の舞台装置であるキャンパスの整備が特徴的である。1990年に工学基礎実技センターが開設されているが、1993年に開設された「夢考房」は全国的に知られている。他の工業大学と比較したことがないから私にはわからないが、現場には工作機械がずらりと並び、ベテランの職員と思いき人々が配置されている。教室で行われる正規のプロジェクト教育は、1・2・4年で必修だが、夢考房でのモノづくりは自由参加となっている。その後は、1995年に人材開発センターと工学設計教育センターが開設され、1996年には「マルチメディア考房」、1998年には池の平セミナーハウス、2000年に工学基礎教育センター、2004年に臨床心理センターが開設されている。そして目

下、建設中の23号館は、プロジェクト教育専用の棟である。1階には、6人までにグループが1週間単位でレンタルできる61ものブースが配置されるという。

同大学では、「人間形成合宿」として1～3年まで2泊3日の学外研修が行われているが、そのための舞台として、2000年の池の平セミナー開設の前に、1968年に穴水湾自然学苑と、1977年に天池自然学苑が開設されている。この合宿は、職員のための引率指導で実施される。まさに、教職員が一丸になった教育体制である。

同大学の学生数は、2012年度で学部生が6702名、大学院生が495名で計7197名であり、それに対して教員は344名、職員は266名である。金沢工業大学の総教員数344名のうち75%が博士号の取得者であり、117名が基礎教育部の専任教員である。それでも金沢工業大学の帰属収入に占める人件費の割合は、財務が良好な大学によく見られる40%台である。

これらの数字を総合的に見ると、学生から徴収する110億円を含む帰属収入の141億円は、低い人件費で可能な限り大量の教職員の配置（55億円）、教育の舞台装置づくりへの投資（12.5億円）、教育研究経費（59億円）に大部分が振り向けられており、管理経費は18億円でしかない。明確な戦略ポジショニングのもとで、「教育力日本一」のスローガンに忠実に、入学生の教育に有効なように経営資源が投入配置されていると確認できる。年間152万円（1年次は134万円）の授業料と生活費は高くつくが、4年後には半分近くの学生が上場企業に就職できるのであれば、親から見た投資価値は非常に大きい。金沢の地で、ここまで教育投資の価値を明確にできれば、全国区で集客することが可能になる。明確な戦略ポジショニングとそれに応じた無駄のない経営資源の配置という点で、見事な経営戦略だと言うしかない。

3.2 国際教養大学の事例

上場企業あるいは大企業への就職を目標とした場合に、金沢工業大学の2倍は投資価値が高いのが国際教養大学（以下、AIUと略称）である。AIUは私立大学ではないのだが、ポジショニングという点で非常にユニークだと私は見ているので、敢えて事例として取り上げたい。

この大学は公立だから、2011年度の入学生までは授業料が54万円で3食付きの寮費が43万円と²⁰、破格に安い金額で米国そのものの大学教育（100%英語）が秋田で受けられるのである。ただし、入学生のTOEFL平均点は510だと言うから、高校までによほど英語ができる

20 2012年度の入学生から、授業料は16万円増の69.6万円に値上げされている。なお、県内生の入学金は28.2万円です。県外生は42.3万円である。寮費も2012年入学生から、月額3000～5000円の値上げになる。

生徒でないと入学できない。2004年に開学したあと、1期生がいきなり日本を代表する一流の大企業に入社し、就職率も100%を達成したことから、一気に全国の注目を集め、いまや子供を大企業に就職させたい親から熱い注目を浴びている。

仕事で使える英語力と豊かな教養を身に付け、国際社会で活躍できる日本人を養成するのがAIUの使命だから、当初から全国市場を射程に入れている。秋田で開学したのは、たまたま2003年に閉鎖されたミネソタ州立大学機構・秋田校の施設設備をそのまま転用したからである。カリキュラムもそのまま同校のものを使用しているとのことだから、まさに米国式の教育そのものだということになる。

大学当局が意図しているかどうかはわからないが、幹部職員や学生たちにインタビューした結果、戦略ポジショニングは対費用効果と親の安心感という観点から、非常にユニークにできていると私は感じた。2010年度卒業生の就職先を見ると、外資系がほとんどなく、国内の大手製造業が半数を占めている。商社は16%しかない。つまりAIUの卒業生は、国内市場に根を降ろした大手製造業に軸足を置き、その安心感の上で海外業務に従事することを好んでいるのではないかと推察される。

入学生のTOEFL平均点は510だから、中には600点台の入学生もいる。600点と言えば、米国の博士課程にも入学できる英語力である。ではなぜ秋田の米国式大学ではなく、そのまま米国に留学しないのかと言えば、まずは経済的な問題がある。1年間の留学費用は、米国だと都市部でだいたい300～350万円、地方都市で250～300万円がひとつの目安になると言われているから、秋田での教育費は非常に安い。AIUでは3年次にTOEFLが550点を超えれば、1年間の海外留学に出ることができるが、派遣先が学費の高い私立大学であっても、AIUに所定の授業料を支払えば済む。

次に、大学4年間あるいはそれ以後の大学院まで海外で修めるとなると、面接の機会と競争相手にかんして、日本の大企業に就職する際には不利である²¹。そこで、そのまま海外で就職し、非日本人と結婚することにでもなれば、真の意味で国際人になってしまう。日本人学生のほとんどは、ここまでの国際化は望んでいないだろうし、親としても困った状況に陥ってしまうかも知れない。この意味でAIUの戦略ポジショニングは、絶妙のスポットを狙ったものと言える。すなわち、英語に自信はあるものの本格的な留学まではしたくない（または経済的にできない）高校生をターゲットにしており、100%英語での教育を売り物にして、

21 海外で学ぶ日本人学生と日本企業を接触させるために、例えばずっと以前からボストンで開催されているキャリアフォーラムなどがあるが、この場合は、同じアメリカ式の教育で鍛えられ、英語は当たり前の学生同士が比較されることになる。だが国内で就活をすれば、AIUで鍛えられた戦士たちは、普通に振る舞うだけで嫌でも目立つだろう。

本格留学組よりも有利に国内大企業に就職という、良いところ取りである。

同種の大学としては、国際基督教大学・立命館アジア太平洋大学・宮崎国際大学などがあるが、いずれも私立だから、年間の授業料はAIUの2倍を軽く超えてしまう。2011年度まで、AIUの経費総額の6割が国と秋田県からの補助金で賄われているから、割安感では私学はとても太刀打ちできない。2012年から授業料は16万円の値上げになるが、それでもまだ私立同種大学の半分程度である。秋田から帰省する際の交通費が問題だと思ったが、学生たちに聞くと、いろんな工夫で安く移動しているようだ。就職実績でも、ざっと見てAIUの方に一流企業が目立つから、この公立大学は今のところ、国内市場で無敵の存在だと言える²²。

3.3 摂南大学の事例

ある大学受験専門の広告会社に、入試業務に秀でている日本の大学を紹介して欲しいと依頼したら、関西地区ですぐに名前が出てきたのが摂南大学であった。名前は聞いたことがあったが、ほとんど馴染みはなかった大学である。この大学の入試部長である吉村 雅弘氏が、関西ではよく知られた「入試の達人」とのことであった。摂南大学は、大阪工業大学を母体として、1975年に工学部から出発している。その後、1983年に薬学部を新設し1988年から法学部を新設して、戦略ポジショニングを文系にまで拡張している。1998年には、同じ学校法人常翔学園のもとで広島国際大学も開設されている。

摂南大学の学生総数は7000名弱で、法・外国語・経済・経営・理工・薬の6学部と大学院で構成されている。在学生の86%が近畿圏から集まっており、北海道から10名、沖縄からも9名と集めてはいるが、地理的なポジショニングはあくまで近畿圏限定である。関西の私立大学市場と言えば、学生数が2～3万人台の「関関同立」を頂点として、その下で「産近甲龍」という、やはり1～3万人台の大型私大が激しい競争を繰り広げている。かつて立命館大学が仕掛けた掟破りの入試戦略や吉村部長の戦略ポジショニングを知れば、関西地区ではまさに、「仁義なき闘い」が展開されていると実感せざるを得なかった。

22 競争社会では、現在の強みはいつ環境変化によって弱点に変わるのかわからない。国際教養大学にかんして言えば、基本的な教育と収支の構造が優れているから、簡単には競争優位は揺らがらないはずだが、大企業への就職に有利だという親の期待が先行し、入学生もそれに応じて安定志向の英語秀才が増える可能性は懸念される。また、中嶋 嶺雄・学長理事長は2013年2月14日に死去されたので、カリスマ亡き後、役所特有の異動が頻繁な事務局で教育・経営革新力を維持できるのかどうかも、不安要素である。その後の追記であるが、2013年5月16日付け日経新聞朝刊で、中嶋氏の後任にICU前学長の鈴木 典比古氏が決まったと報じられていた。鈴木先生は、私が米国留学時代にお世話になった恩人であり、日本でも理事になってから親しくお付き合いさせていただいた。ICU学長と大学基準協会専務理事を歴任された大学業界の重鎮だが、人の話をじっくりと聴かれ、ご自分は遠慮がちに発言されるお姿に、私はとても感銘を受けたことがある。

摂南大学は、偏差値的には「産近甲龍」の下に位置する中規模の大学だが、近年は志願者を1万人まで増やしている。立命館大学を卒業して採用された生え抜き職員の吉村氏が、5年前に入試部長に着任してから、摂南大の志願者は増加に転じている。私と同行した本学の入試課長は、2時間半にわたって吉村部長から入試業務にかんしてレクチャーを受けたが、とにかく徹底したデータ分析と情報収集にもとづいて、自分たちの立ち位置を明確に把握し、どの地域と受験者層から入学生を確保するかを手取るように理解している様が印象的であった。

さすがは大阪商法だと感嘆させられたのが、吉村氏の戦略ポジショニングである。何と近畿大学の不合格者を明確にターゲットにしている。両大学の学部学科構成を比較すると、摂南大学が開設してきた学部学科を、近畿大はすべて備えている。まさに、完璧な近畿大の受け皿である。偏差値でも知名度でも近畿大の優位性は明らかだが、それにしてもプライドをかなぐり捨てた潔いポジショニングである。高校側に渡す資料にも、完璧に近畿大に同調させた入試スケジュールが書かれており、近大の合格発表に合わせて最後の志願申し込みができることが、大きな売りとなっている。

摂南大では、小判鮫商法的な戦略ポジショニングにしたがって、経営資源の配置が行われていることは言うまでもないが、その際の配慮は私には思いも寄らないものだった。例えば、関西市場で流行っている生命科学科を新設した際には、先行する同種学科と差別化を図るために、採用する専任教員の博士号に気を配ったと吉村氏は言う。つまり、同じ名称の学科でも、専任教員に理学・薬学・工学・医学のどの博士号が多いかで、教育内容の特徴を高校側に説明するのだと言う。高校教師が生徒に自信を持って大学の比較を説明できるように情報提供をすることが、吉村氏の入試営業では最優先となる。そして最後に、摂南大の生命科学科の専任教員はバランスの良い博士号を持っている、とさりげなくPRするらしい。

4 誰が経営戦略を立案し実行するのか？

4.1 規制緩和の前後で変わった求められるリーダー像

誰が大学の経営戦略を担うのかと問われると、結論的には、職員組織がその役割を担わなければならない。そもそも、学部からそのまま大学院に進学した教員は、産業界で実務家になるのが嫌で研究者のキャリアを選択したはずである。実務界から教員に転身した教員にしても、私がこれまで接触してきた限りでは、最初から研究者を目指すべき性格だと感じることが多い。そのような研究者の中から、学内調整力（政治力）と人望と出世欲を持つ人物が学長に上り詰め、「経営者」の役割を果たすのが、これまでの日本の大学であった。だがどう

も、学内政治力と経営力は一致しないどころか、矛盾する能力のように思われる。

経営力は、少し前に一大ブームになった「ドラッカーのマネジメント」で一般にも知られるようになったように²³、革新を起こす能力がその中心部分である。ところが革新を起こしそうな人物は、平穏な状態にある保守的な組織では、リーダーとして選ばれる可能性は少ない。変化を嫌う選挙民の方が多数派であれば、革新力がない学内政治家がつねにリーダーとして選ばれることになる。革新人材がリーダーとして自然に浮上するのは、その組織がよほどの危機的な状態に陥る場合のみである²⁴。

1991年に大学業界が規制緩和に踏み出した時点から、大学経営のリーダーに求められる資質は、政治力から経営力に変わってしまった。その変化にいち早く気付いて、大学の実質的な経営者を経営力を備えた人物に変更できたかどうかで、その後の勝ち組と負け組を分けてしまった、と私は考えている。前節で事例として取り上げた3つの大学では、いずれも革新型の理事長が教育または業務改革の旗振り役である。

この点で特筆すべき大学改革の事例としては、福岡工業大学があげられる。1968年にいったん破産宣告を受けて再建が行われたあと、いまや九州の革新的な大学関係者の間で、最も「民間企業的に」成功していると評価が高い。現在の理事長は、福岡ダイエーホークスの初代球団社長を務めた鶴木洋二氏であり、常務理事・事務局長の大谷忠彦氏も、福岡ダイエーホークス取締役編成管理部長を経験している²⁵。事務局トップがこれほどの経営実務力を持っているから、福岡工業大学は完全に事務局主導で経営されている。競争が激しくなったとは言え、まだサービス業ほどの熾烈な競争はない大学業界だし、ましてまだのんびりした九州地区での競争だから、ダイエー出身の経営陣にとっては、大学業界で頭角を表すのは容易いことではなかっただろうか²⁶。

さて、経営トップが革新型に変わったとしても、ここから先が肝心である。この人物が情緒的にまたは思い込みで勝手に革新を起こしてしまうと、組織は破壊されてしまうかも知れない。改革の必要性和たまかな方向性は正しいとしても、その組織の歴史的な経過や現有の経営資源の組み合わせはユニークであるから、それに応じた改革シナリオが描けなければい

23 P・F. ドラッカー著『マネジメントー基本と原則』ダイヤモンド社 エッセンシャル版 2001年

24 私はかつて、九州における代表的な過疎地域の活性化事例を研究したことがある。わずか3つの有名な成功例ではあったが、リーダーたちは40歳台で町村長に選ばれた共通点があった。彼らはいずれも都会で学問を修めて戻った地元の有力か家の息子であったが、地域が経済的にどん底状態でなければ、年功序列が濃厚な山村で若くして抜擢されることはなかっただろう。

25 すでに引退された局長代理・改革推進室長の黒岩 洋八氏もダイエー出身で、他の上場企業で取締役を努め、自らも2社の起業経験を持つ生粋の経営者である。

26 福岡工大の教育・業務革新は、多くが金沢工大を模範として実行されている。私が福岡工大で取材した折に、「また来たの」と言われるくらいに金沢工大詣でを繰り返してきた、と幹部職員の方が語ってくれた。

けない。決して他大学の成功事例をそのまま真似してはいけない。そのためには、徹底した情報収集・分析にもとづいて、論理的かつ現実的に改革シナリオを描ける能力が要求される。

だが、この能力まで経営トップは備えている必要はないし、自ら描く必要もない。革新的な経営トップがまずやるべきは、自分のビジョンを現実的な改革シナリオに具体化できる部下を見つけることである。そのような有能な人材が数名は必要であるが、私が視察した先進校では、例外なく教員ではなく幹部職員がその役割を果たしている。教員にも実務的に有能な人材はいるのだろうが、大学改革は、フルタイムで教える片手間で出来るような仕事ではない²⁷。

4.2 自校出身職員の問題

問題はその幹部職員だが、どこから調達するのが良いのか。実質的な経営者なのだから、福岡工業大学のように民間企業で経営経験を積んだ人材が適任だが、通常は職員組織の抵抗があって難しいだろう。なぜならば私立大学のほとんどで、職員は自然発生的に新卒採用された自校出身者が多いからだ。学生時代から大学という競争が緩い世界しか経験したことがない人々の集団だから、よほど覚悟を決めない限りは、民間企業出身者を幹部職員に迎える人事は行われまいだろう。

私は他大学を訪問するたびに、必ず職員の自校出身者比率を聞くようにしているが、私が知る限りでは、最も少ないのが福岡工業大学の30%で、国士舘大学が60%、あとはほとんどが80～100%である。福岡工業大学の場合は、破産という非常事態を経験しているから、これほど低い比率なのだろうが、そのような非常事態が起きない限りは、どうしても自校出身の純粋培養型が職員の大半を占めるのが、日本の私立大学である。

それが日本の私立大学の常識ではあるが、改めて考えてみると、18歳くらいで大学に入学し、そのまま出身大学に就職して定年まで勤めることが、世界ではもちろん国内でもいかに異常な状況であるかがわかる。人は一般的に、いろんな環境に身を置くことで成長の機会を得ることができるが、18歳から60歳くらいの定年まで地理的に同じ場所で仕事をし続けるのでは、保守的にならない方がどうかしている。いくら同質社会の日本でも、大学業界以外

27 大学の再生ストーリーとしてよく知られているのが早稲田大学の事例だろう。關 昭太郎著『早稲田再生』によれば、早稲田OBで山種証券社長を退任した關氏を、1994年に選出されたばかりの奥島総長が財務担当理事として招いている。大企業のトップを務めた人物をフルタイムの片腕に迎えたのは正しい選択だった。

でそのような採用はあり得ないし²⁸、もし民間企業がいかに高偏差値でも特定の大学からのみ採用を続けたら、その会社は早晚行き詰まるだろう。そんなことはわかり切っているから、企業は採用コストとの勘案でなるべく採用の枠を広げようとする。

したがって、職員の自校出身者比率が高ければ、職員の平均的な能力は各大学の平均偏差値と連動するし、先輩後輩の上下関係が強いと、下からの自由な発言や提案はしにくいだろうから、全体として自校出身者比率が高ければ、大学の評価は芳しくないと考えられる。実際、私が近隣の大学を調べた結果では、まさにその通りである。九州私大のトップに君臨する西南学院大学では、すでに新卒採用では5名に1名しか自校出身者が採用されないと言う²⁹。

ところがこの自校職員仮説は、金沢工業大学の訪問で完璧に否定されることになった。この大学では、職員は原則として自校出身者しか採用していないが（ただし、民間企業経験者がほとんど）、日本一と評される教育改革を成し遂げている。一連の教育改革を主導して来たのが、同校卒業後に新卒で採用された村井理事である。私は村井理事から2時間半にわたって、彼自身が作成した資料を使って教育改革のレクチャーを受けたが、その論理思考力と構想力は驚嘆すべきものだと感じた。これらの能力において、彼は恐らく、世界のどんな経営者にも引けは取らないのではないかと思われた。

金沢工業大学の職員の全員が自校出身者だと知った時、出身大学が問題なのではなく、仕事上でどのような試練が与えられ、それをどのように克服したかが問題なのだと私は悟った³⁰。ここが、人材という経営資源の素晴らしい点だし、やっかいな点でもある。いくら一流大学を卒業しても、大きな試練のない職場に長くいると、次第に無能化するだろうし、大卒でなくても優れた経営者はいくらでもいる。すでに述べたように、金沢工業大学は不利な立地にもかかわらず、生存領域を狭い理工系セグメントに限定し、巨額の借金をした。黒田前理事長は意図的に卒業生職員を窮地に追い込み、経営能力を引き出そうとしたのではないかと私は推察している。同校の元幹部職員に確認すると、そこまでの意図はなかったのでは、ということであるが、現実には大きな三重苦には違いない。事実、卒業生職員と教員は1991年から教育改革に果敢に取り組み、確かに「日本一の教育力」と言える成果を実証している。

28 古賀 茂明著の『官僚の責任』（PHP 研究所 2011 年）を読んで、日本にはもう1ヶ所、私立大学のように特定大学の、しかも特定学部の卒業生が8～9割を占める職場があることを思い出した。中央官庁である。だから発想と思考パターンが似通って柔軟性が損なわれると、古賀氏も指摘している。

29 関係者の話によれば、2012年度の西南学院大学の職員採用では、7名のうち新卒はわずか2名だったらしい。これほどの中途採用はこの年度だけの特殊事情かも知れないが、他大学の幹部職員からも西南学院大学は盛んに中途採用しているとは聞いていた。

30 村井理事によれば、金沢工大の職員の仕事は「構造不況業種で長時間労働で安月給だから」、卒業生でないとならず耐えられないほどハードらしい。本学も含めて大学職員の一般的なイメージとはまるで違うが、公表されている職員数は266名で、1人当たりの学生数は27名と私大平均よりはるかに少ないから、確かに給料は安いのだろう。

金沢工業大学では、私が想定していた単純な自校出身者比率の仮説は否定されたが、同校でもさすがに自校出身者を新卒では職員採用していないので、中途採用前の民間企業での業務経験や理事会の経営能力も重要な変数として考慮する必要がある。民間企業で5年も仕事をすれば、自校出身の同質性はかなり薄められるだろうし、理事会が強力な経営能力を備えていれば、職員は民間企業並みに鍛えられるだろう。だが、教授会主導型の民主的な私立大学で、自校出身者を新卒で採用し続けていると、一般的なパターンとしては、やはり自校出身者比率の高さは有意にマイナス効果として出てくるのではないだろうか。

あくまで個人的な見解だが、私立大学の職員は基本的に中途採用にすべきだと私は考えている³¹。なぜなら既述のように、日本の大学業界はいまだに世界でも稀に見る「5つ星業界」であり、最初の就職先があまりに恵まれていると、その有難味が実感できないし、業務スキルも磨かれないからである。この中途採用を基本にしたうえで、自校出身者比率を例えば60%、自校より上位の大学卒を40%などと決めるのが、私立大学の望ましい人事政策ではないだろうか。

4.3 経営人材としての職員の役割

私がこれまで訪問してインタビューした幹部職員たちには、確かな共通点があった。まず、強烈なプロ意識と飽くなき探究心である。どんな会社でも通用するプロフェッショナルとして、業務革新を主導している。だがちょっと考えれば、これらはどんな分野でも有能な人材には共通する性質のはずだから、大学職員にそれを見出したからと驚くのは失礼な話である³²。それよりも私よりもっと感銘を受けたのが、彼らは教員以上に教育を真剣に考えていることだった。私も教員として、それなりに教育のことは考えているつもりだが、彼らの視点は教員のそれとは違う。すなわち、個々の教育熱心な教員は主に自分の科目をいかにうまく教えるかを、教室内の目線で考えるはずだが、教育熱心な職員たちは教員グループを全体的に眺め、全体としてより良い教育が行われるように、いかに自分たちは舞台装置を整えるべきかと発想している。

31 新卒採用主体なのに少数を中途採用する際には、注意すべき点がある。ある有力私大の幹部職員から聞いたところによれば、いくら優秀な中途採用者でも、いや優秀であればあるほど、自校出身の職員に徹底的に虐められて無能化されるのだと言う。有力私大の卒業生であれば、それだけプライドも高いから、そうなるのも無理はない。だが中途採用が主体であれば、この問題は解消されるだろう。

32 国際教養大学の吉崎 誠・前企画課長は、これまでいろんな大学にヘッドハントされてきたプロ職員の典型だろう。彼は広島大学を卒業後に文科省に入り、その後、立命館大学に転出し、南山大学を経て、開学3年目の国際教養大学に招かれた。だが彼は、2011年10月から関西外国語大学に再び移籍した。国際教養大学は公立だし新設だから成功したという評価を覆すべく、歴史が長い私学の外国語大学で、プロの企画マンとしての真価を発揮したいのだと、私に語ってくれた。

そのために彼らは、教員よりも大学教育のトレンドやあるべき姿についてつねに情報を収集しており、彼らと話して私は非常に啓発されたものだった。彼らの役割はまさに、役者の個性や能力を最大限に引き出そうとするプロデューサーやディレクターのそれである。大学は教育産業に属しているが、教員は教育と研究、職員は事務作業と職域を分けて発想するのは当然だと、私も以前は思っていた。だが、製造業など他業界を考えると、職種や階層にかかわらず自社が製造販売する商品に無関心な社員はいないはずだ。大学でも同様に、すべての職員が自分も何らかの形で教育に関与しているという意識を持つ必要がある。職員が教育に関与する極端な姿ではあるが、金沢工業大学の村井理事は、「教育改革は職員でないとやれない」と断言する。職員ならば、学生と教員の双方から苦情や要望を聴いたうえで、両者のサポート役として、常識に囚われない教育システムを構想することができるのだと。この言葉を聞いた時にはさすがに驚かされたが、言われて見れば確かにその通りだし、何と言ってもその流儀で実績を出しているから、説得力がある³³。

おわりに

本稿では、戦略ポジショニングと経営資源の配置の整合性を中心的に論じてきたが、戦略構築を推進する要点としては、理事長や学長のトップダウンが通用しやすい組織立てにも、最後に言及しなければいけない。実際、国立大学の経営・教育改革は民主的な私立大学の10倍は速いと私は聞いたことがあるが³⁴、それは学部教授会が審議する案件を当該学部に関係するものだけに限定し、全学的な案件は学長主導で決定できるようにしたからであった。船体を流線型にはできたものの戦略構築には進めない私立大学は、この教授会の壁が最大の障害なのかも知れない。

また学内の情報共有も非常に重要になってくる。学内で大きな情報格差ができるのは、どう考えても戦略構築にとって好ましくない。どの私立大学でも、理事になると学内のあらゆるデータや情報に自由にアクセスできるはずだが、この学内理事会のあり方が大学によって様々である。調べてみると、学部長全員が理事になっている大学もあれば、学部長会自体が

33 金沢工大の職員には、「教育のサポート役」という意識が徹底している。もはや利害関係のない元幹部職員に聞いてもそうだし、吉田 文ほか編著の『模索されるe－ラーニング』（東信堂 2005年）の第8章、「サポート部門が果たす役割」で詳述されている。なお、金沢工大で事務局主導の教育改革が実現したのは、オーナー経営という事情はあるが、関係者に聞くと、教授会での審議で村井理事の改革案に誰も論理的に反対できないから、次々に承認されてきたと言う。

34 先進的な改革で知られるある地方国立大の教員に転じた地方私大の前職員によれば、地方国立大だからさぞのんびりしているのだらうと思って着任したら、以前の職場の10倍は早い改革速度だったので驚いたようだ。一般の人々や私立大の教職員が国立大について以前の彼と同じ認識でいるとすれば、とんでもない時代錯誤である。

学内理事会に相当する大学もある。どちらも、学内のリーダー層の間で情報格差を防ぎ問題意識を共有するためには有効な組織立てである。

一般の産業界に比べると、大学経営の時間軸はとてつもなく長い。一般企業が月次でPDCA サイクルを回しているとすれば、大学は1年単位だから、12倍は時間軸が長いことになる。カリキュラムにかかわる重要案件だと、4月の新学期に間に合わなければ、すぐに翌年に先送りされる。18年後の市場規模がほぼ推定できる点でも、日本の大学業界は世界でも稀に見る「5つ星」なのだが、あまりにも遠い将来だけに、オーナーがいない私立大学ではいったい誰が責任を持って18年前から対策を練るかが大問題である。私も含めて18年後には引退している世代ではなく、18年後に50～60歳代になる32～42歳の中堅教職員に真剣に経営戦略を構想してもらうように、現経営陣は強く働きかけなければいけない。

参 考 文 献

- 岩野 茂道著『キャンパスは緑なり』文眞堂 1996年
岡田 正太稿「ポーター VS. バーニー論争の構図」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 2001年5月
楠木 建著『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社 2010年
古賀 茂明著『官僚の責任』PHP 研究所 2011年
關 昭太郎著『早稲田再生』ダイヤモンド社 2005年
週刊ダイヤモンド誌 2012年9月27日号
独立行政法人 労働政策研究・研修機構刊『ユースフル労働統計－労働統計加工指標集－2011』
P・F. ドラッカー著『マネジメント－基本と原則』ダイヤモンド社 エッセンシャル版 2001年
中嶋 峰雄著『なぜ、国際教養大学で人材は育つのか』祥伝社黄金文庫 2010年
船戸 高樹稿「深刻化する退学者問題 全学的な取組みが求められる －上－」アルカディア学報 No.288
私学高等教育研究所 2007年
古田 龍助稿「私立大学差別化戦略とその効果」日本経営学会『経営学論集』第60巻 1990年 pp.257－263
古田 龍助稿「過疎地域活性化の経営戦略論 (1)(2)(3)」熊本学園大学商学会『熊本学園商学論集』第5巻第1～4号・第6巻第1号 1998年12月～1999年8月
古田 龍助・陳大為著「経営戦略論の再考～経営戦略の有無と優劣～」熊本学園大学産業経営研究所所報 29巻 2010年3月
吉田 文ほか編著『模索されるe－ラーニング』東信堂 2005年